

A PRIVATIZÁCIÓ HATÁSA A MAGYAR VÁLLALATOK MARKETINGTEVÉKENYSÉGÉRE



A magyar vállalatok marketingtevékenysége és az azt körülvevő gazdasági környezet különböző szemszögből vizsgálható. A kilencvenes években a legmaradandóbb és leginkább mélyreható változás a tulajdonviszonyok területén következett be, amely a piacgazdaság kialakulásának egyik meghatározó jellemzője. A tanulmány megkísérli felvázolni, hogy mennyire helytálló az a hipotézis, miszerint a privatizált vállalatok marketingtevékenysége fejlettebb, mint a korábbi állami vállalatoké volt. A szerzők a marketingeszközök mellett a marketingstratégiában és a stratégiai célokban bekövetkezett változások hatásait is elemzik.

A magyarországi átalakulási folyamat egyik legfontosabb részét a privatizáció képezi. 1990-től a gazdaságpolitikai irányítás középpontba állította az állami tulajdon fokozatos lebontását és új magánszektor felépítését.

A magyar privatizáció centralizált és decentralizált, bürokratikus és piaci akciók sajátos keverékeként bonyolódott le, illetve tart még napjainkban is, amelynek következményeként az állami tulajdon magánkézbe adása változatos jogi és szervezeti formákat alakított ki.

A privatizáció gazdaságpolitikai és jogi szempontjain, valamint a gazdasági környezet megváltozásán túl érdeklődésre tarthat számot a privatizált vállalatok működésében bekövetkezett változások vizsgálata is.

Cikkünk a hazai tőkével megvalósult privatizáció mikrogazdasági aspektusait vizsgálja, azt tehát, hogy miként befolyásolta a tulajdonviszonyok átalakulása a vállalatok üzleti szemléletét, stratégiáját, piaci és pénzügyi teljesítményét, különös tekintettel a marketingre. A külföldi tőke befektetésmarketingre gyakorolt hatásáról a Marketing Management 1997/3. számában olvasható részletes tanulmány.

Az elemzés egy nemzetközi összehasonlító kutatás hazai empirikus eredményeire támaszkodik, amelyet 1996-ban végeztünk 589 vállalat körében.¹ A cikk témájából adódóan most csak a teljes minta egy részét (154 vállalat) vizsgáljuk,

azokat a részben vagy teljesen privatizált cégeket, amelyek magyar tulajdonba kerültek.

Elsőként az alkalmazott módszertant ismertetjük, majd bemutatjuk a privatizációban részt vevők célkitűzéseit, a privatizáció nyomán bekövetkező változásokat. Az elemzés második részében a kutatás hipotéziseit értékeljük a kapott eredmények tükrében. Indításként a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- A privatizáció tisztább marketingorientációhoz vezet a vállalatok üzleti szemléletében.
- A privatizált vállalatoknál jellemzőbb a piaci szegmentáció, versenyelőnyük kihasználásával a kiválasztott szegmensekre koncentrálnak.
- A privatizált vállalatok a marketingstratégia végrehajtásánál kiemelkedő teljesítményt nyújtanak a termék/szolgáltatáspolitikában, márképítésben, árképzésben, elosztásban és marketingkommunikációs tevékenységben.
- A privatizált vállalatok jobb pénzügyi és piaci teljesítményt nyújtanak az állami tulajdonban maradt vállalatokhoz képest.

A hazai tőkével privatizált vállalatok eredményeit szignifikáns különbségek megléte esetén összehasonlítjuk a magyar magánvállalkozások, valamint a külföldi érdekeltségű vállalatok eredményeivel.

¹ A kutatás az Európai Unió által finanszírozott ACE-program keretében valósulhatott meg. Az első eredményeket a Berács-Agárdi-Kolos (1997/a) tanulmány tartalmazza.

Alkalmazott módszertan

A kutatás kiindulópontjaként 1996-ban mélyinterjúk alapján több cégnél eseteleírások készültek, amelyek megalapozták a kérdőíves felmérést. A kutatásban részt vevő országok tapasztalatait összegezve különböző hipotéziseket fogalmaztunk meg, amelyek alapján egységes kérdőívet állítottunk össze. A próbakérdés során vállalatvezetőket kérdeztünk meg, amelynek eredményeit felhasználtuk a kérdőív véglegesítéséhez.

A kutatás alapsokaságaként a Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, húsz főnél többet foglalkoztató vállalatokat jelöltük meg. A KSH adatai alapján ez megközelítőleg 15000 vállalatot jelent. Az alapsokaságból egy 3000 vállalatot tartalmazó mintát állítottunk össze. Mintavételi eljárásként a kvótás mintavételt alkalmaztuk, a kvótákat az iparági hovatartozás és vállalati méret szerint alakítottuk ki a KSH adatai alapján. A megkérdezés alanyait a mintát alkotó vállalatok vezetői alkották.

Az adatfelvétel írásbeli megkérdezéssel történt. Az adatfelvétel lebonyolítása után 589 értékelhető kérdőív érkezett vissza, amely 19,6%-os visszaérkezési aránynak felel meg. A kvóták alapján nyert minta reprezentatívnak bizonyult az iparági megoszlást illetően, a vállalati méretet tekintve azonban egyértelmű eltolódást tapasztaltunk a nagyobb vállalatok irányába. (1. táblázat)

A következőkben ismertetendő eredményekhez elsősorban alapstatisztikák (megoszlási viszonyszámok, átlagok számítása) és struktúraellenőrző módszerek (keresztátlalak, összefüggés-vizsgálatok, szórásanalízis) alkalmazásával jutottunk. A további, szofisztikáltabb elem-

zések már struktúrafeltáró módszerek (faktor-, klaszteranalízis, valamint multidimenzionális skálák) bevonását igényelik, amelyre a kutatás későbbi szakaszában kerül sor.

A privatizációs folyamat értékelése a vállalatok szempontjából

• A privatizáció szereplőinek céljai

A privatizációs szervezet tevékenységéről, valamint a kormányzati elvárásokról és a még hátra lévő folyamatokról a kormányzati elgondolásokat részletesen vizsgálja Kovács-Tömpe (1997) tanulmánya. Az itt következő elemzés a másik oldalról próbálja megvizsgálni a helyzetet.

A privatizációs folyamat szereplői – az állam, a potenciális befektetők, a privatizálandó vállalatok – más más érdekeket képviselnek. A kutatás során megpróbáltuk feltérképezni, hogy a megkérdezett vállalatvezetők szerint milyen célokat követnek a privatizációban részt vevők. A legfontosabb célokat a 2. táblázat tartalmazza.

A kormányzati privatizációs célkitűzések közül kiemelten fontosnak tartják az állami bevételek növelését, a piacgazdaságba történő átmenet elősegítését, valamint a piaci verseny élénkítését. A befektetők szempontjait vizsgálva elmondható, hogy alapvetően hosszú távon gondolkodnak, ezt támasztja alá a másik két fontosnak ítélt tényező is, a befektetők tehát nem szívesen invesztálnak a munkaerő képzésébe, a vállalati vagy termékimázsba. A volt állami vállalatokat leginkább a vállalkozói szemlélet és a pénzügyi szakértelem iránti igény, valamint az állami felügyelet megszűnése ösztönözte a privatizációban való részvételre.

1. táblázat

A minta megoszlása iparáganként és méret szerint (%), n = 589

	20 fő alatt	20-49 fő	50-299 fő	300 fő fölött	Nem tudja	Összesen
Ágazat						
Ipar összesen	3	13	16	5	–	37
Mezőgazdaság	1	4	5	1	1	12
Távközlés	1	1	3	1	-	6
Kereskedelem	1	5	7	3	-	16
Szolgáltatások	3	5	6	3	-	17
Egyéb	1	4	5	2	-	12
Összesen	10	32	42	15	1	100

A privatizációs folyamat szereplőinek meghatározó célkitűzései
n=154

Célok	Említések %-a
<i>Kormányzati célok</i>	
Bevételek növelése	71
Piacgazdaságba történő átmenet segítése	70
Piaci verseny elősegítése	68
<i>Befektetői célok</i>	
Hosszú távú pozíció kiépítése	77
Humán erőforrások kihasználása	70
Meglevő termékek hírnevének kiaknázása	62
<i>A privatizálandó vállalatok céljai</i>	
Vállalkozói szemlélet beáramlása	79
Függetlenség	67
Pénzügyi szakértelem beáramlása	55

n: Az adott vállalatcsoportba tartozó vállalatok száma.

• *Alkalmazott privatizációs technikák*

Magyarországon a privatizációt sokféle technikával bonyolították le, amelyek időben előrehaladva változtak. A privatizáció kezdeti szakaszában nem kormányzati törekvés állt a tulajdonváltások mögött, hanem vállalati önkezdemenyezés. Ez a folyamat 1986. végétől egészen 1990. tavaszáig tartott, amikor is létrehozták az Állami Vagyongazdálkodási Ügynökséget (ÁVÜ), hogy megpróbálja beavatkozni az időközben ellenőrizhetetlené vált vállalati átalakulásokba. Az ÁVÜ megalapításával megindult a privatizáció második szakasza, amelynek fő jellemzője – a spontán privatizáció korlátozása mellett – a központosított tervezett programok kidolgozása és megvalósítása.

A magyarországi privatizáció további jellemzője, hogy a belföldi gazdasági szereplők nem rendelkeznek jelentős tőkeerővel, így a tisztán piaci értékesítés elsősorban a külföldi befektetőkre korlátozódik. A kormányzat a megfelelő hazai kereslet megteremtése érdekében különböző kedvezményes privatizációs formákat alakított ki, mint például vezetői, dolgozói kivásárlási program, privatizációs lízing, amelyek kedvezményes fizetési feltételeket, hitelfelvételi lehetőségeket biztosítanak. (3. táblázat)

Alkalmazott privatizációs technikák
n=154

	Privatizált vállalatok %
Vezetői kivásárlás	21
Dolgozói kivásárlás	22
Részvénykibocsátás	7
Spontán privatizáció	59
Verseny tárgyalás	7
Privatizációs ügynökség általi értékesítés	33

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

A ferdőívben megadott privatizációs módszerek közül a legnépszerűbb a spontán privatizáció volt. A vállalatok több mint fele (59%) választotta a tulajdonváltás eme formáját, amely főként a privatizációs folyamat első szakaszát jellemezte. A mintában szinte mindegyik spontán privatizált vállalat 500 főnél kevesebbet foglalkoztat. A cégek egy harmadát az ÁPV Rt. értékesítette. Jelentős még a vezetői (21%), valamint a dolgozói (22%) kivásárlás is. A dolgozói kivásárlással kapcsolatban említésre méltó, hogy néhány vállalat esetében ez akár 100%-os tulajdonrészeseledést is elérhet, ami nemzetközi viszonylatban szokatlan. Csekély a részvénykibocsátás és a versenytárgyalás útján privatizált vállalatok aránya (7%).

• *A privatizáció hatása a vállalati működésre*

Az érintett vállalatok privatizációja után a legjelentősebb változás a vevőkapcsolatokban (70%) következett be, valamint – a korábbiakkal szemben – megjelent a cégeknél a vállalkozói és a marketingszemlélet. A megkérdezettek fele szerint javult a cég hírneve, s ezzel összefüggésben a vevők bizalma is növekedett. Kedvezőtlen azonban, hogy a hazai tőkével privatizált cégek 83%-a nem jelent meg új termékekkel a magyar piacon, valamint az értékesítési hálózattal való kapcsolat is csekély arányban (17%) javult. Szintén hátrányosan érinti ezeket a vállalatokat, hogy 63%-uk nem rendelkezik több anyagi forrással, a külföldi tőkerészesedéssel rendelkező vállalatoknál ez az arány csak 19%. Az előbbi megállapítást igazolja, hogy a hitelezők bizalma csak a vállalatok egyharmadánál növekedett.

A magyar és a külföldi tőkével privatizált vállalatokat összehasonlítva legjelentősebb kü-

4. táblázat

A privatizáció hatása a vállalati eszközök és képességek fejlődésére

Vállalati eszközök és képességek	Az említések százalékában n=154
Anyagi erőforrások bővülése	36
Marketingszemlélet érvényesülése	59
Vállalkozói szemlélet érvényesülése	65
Új termékekkel való megjelenés	17
Termékfejlesztési tevékenység bővülése	27
Termelési tevékenység fejlődése	35
Piackutatási tevékenység fejlődése	49
Kapcsolatjavulás az értékesítési hálózattal	17
Kapcsolatjavulás a beszállítókkal	44
Kapcsolatjavulás a vevőkkel	70
Kapcsolatfejlődés más vállalatokkal	30
Hitelezői bizalom növekedése	31
Vevői bizalom növekedése	48
Vállalati hírnév javulása	51
Nem volt igazi változás	18

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

lönbségként a pénzügyi erőforrások változását lehet kiemelni. Szintén kisebbb az azon magyar vállalatok aránya, amelyek termelési tevékenységüket fejleszteni tudták és új termékkel jelentek meg a piacon, illetve javult volna a hitelezőkkel

való kapcsolat. A magyar vállalkozásoknál nagyobb százalékban bővültek viszont a vállalkozási ismeretek, a fogyasztókkal, beszállítókkal való kapcsolat javult, ez a javulás azonban azt jelenti, hogy a magyar vállalatoknak ezekben az ismeretekben, képességekben jelentős hátrányuk volt a külföldi cégekhez képest, amelyeket megfelelő szintre kellett hozniuk ahhoz, hogy versenyben tudjanak maradni a piacon. Ezek a tények alapvetően behatárolják a magyar cégek piaci mozgásterét.

A privatizáció hatása a vállalatok üzleti szemléletére

A kutatás egyik kiinduló hipotézise szerint feltételeztük, hogy a privatizáció kiforotabb marketingorientációhoz vezet a vállalatok üzletpolitikájában.

Az 5. táblázat adataiból jól látszik, hogy a különböző tulajdonszerkezetű vállalatok más-más tényezőt tartanak fontosnak. A fogyasztói orientáció mindegyik vállalatcsoportnál domináns, kivéve az állami tulajdonban lévő vállalatokat. A megkérdezett vállalatvezetők tulajdonviszonytól függetlenül fontosnak tartják a termékek, illetve szolgáltatások minőségét, leginkább a külföldi érdekeltségű és az állami cégeknél áll a minőség az üzletpolitika középpontjában. A magánvállalkozások pedig elsősorban úgy alakítják üzletpolitikájukat, hogy folyamatos és biztos foglalkoztatást biztosíthassanak alkalmazottaik számára.

Összességében elmondhatjuk, hogy a fent említett hipotézis igazoltnak látszik, mivel a ha-

5. táblázat

Különböző tulajdonszerkezetű vállalatok üzleti szemlélete

Orientáció	Privatizált vállalatok n=154	Magánvállalkozások n=224	Állami vállalatok n=30	Külföldi vállalatok n=148
Reklám	11	7	5	11
Minőség	18	18	29	38
Fogyasztó	25	20	12	28
Hatékonyság	12	14	20	8
Rövid távú profit	10	9	7	6
Foglalkoztatás	15	27	12	3
Szociális	9	5	15	6

 $p < 0,05$

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

zai tőkével privatizált vállalatokra nagyobb arányban jellemző a marketing/fogyasztói orientáció, mint az állami vállalatokra vagy a magánvállalkozásokra, jóllehet elmarad néhány százalékkal a külföldi vállalatok marketingorientációjától, amelyek a fogyasztókra való összpontosítás mellett a minőséget privatizálják.

A privatizált vállalatok 72%-a (a teljes mintában ez az arány 64%-ot tesz ki) egyébként nem elégedett cégének marketingorientációjával, véleményük szerint a marketingszemlélet érvényesülését főként a szűkös pénzügyi lehetőségek, a gyors környezeti változások és a régi beidegződések akadályozzák.

A marketing vállalati életben betöltött szerepét jól tükrözi a marketingfunkció szervezetben elfoglalt helye. A cégek döntő többsége (88%) nem rendelkezik elkülönült marketingosztállyal, inkább az értékesítési osztályhoz rendelik, amely egyrészt a hagyományos szervezeti struktúrára utal, másrészt a kisméretű vállalatokra, ahol a stratégiai és a vezetési feladatok csak néhány főre korlátozódnak. A marketing csak a cégek 12%-ánál meghatározóbb az értékesítési funkcionál, viszont a vállalatok mintegy háromnegyedénél marketingigazgatói hatáskörbe tartozik, tehát a vállalatok jelentős része marketingigazgatót nevez ki, de nem rendelkezik elkülönült marketing szervezeti egységgel. Mindez arra enged következtetni, hogy az esetek többségében a marketing vagy csupán névleges funkció, vagy egy másik funkcionális részlegnek alárendelve képviselteti magát. Tehát a privatizált vállalatok jelentős része már felismerte a marketing stratégiai szerepét, de a marketing operatív feladatai még nem különülnek el önálló szervezeti egység formájában, amely nagymértékben leronthatja a marketingtevékenység hatékonyságát.

A marketing vállalati szervezetben betöltött szerepe után vizsgáljuk meg a marketingfunkció megjelenését, függetlenül attól, hogy a vállalat rendelkezik önálló marketingosztállyal vagy sem. A legelterjedtebb a regionális/piacelvű marketingmunka, de szintén közkedvelt a termék/márkamenedzserek alkalmazása.

A privatizáció hatása a vállalatok marketingstratégiájára

A privatizáció nyomán az új tulajdonosok érdekei kerülnek előtérbe, ami megváltoztatja a vállalat célkitűzéseit, stratégiáját. Elsőként a privatizált vállalatok általános célkitűzéseit és stratégiáját vizsgáljuk meg, majd a megkérdezett vállalatok versenysztratégiáját a Porter-i versenysztratégia-modell alapján (Porter 1993). (6. táblázat)

Az elmúlt két évben a túlélés volt a legfőbb cél a hazai tőkével privatizált vállalatok számára, csak 18% azon vállalatok aránya, amelyek már a hosszú távú piaci pozícióik kiépítésére koncentráltak.

A következő két évet tekintve átrendeződnek a stratégiai célkitűzések, a cégek 65%-a a hosszú távú piaci térnyerésre koncentrált, és már csak 31% küzd a túlélésért.

A stratégiai célkitűzéssel összhangban a hazai tőkével privatizált vállalatok többsége költségeinek csökkentésére, hatékonyságnövelésre törekedett. 23% összpontosított piacainak bővítésére, s csupán 10% engedte meg magának, hogy versenytársaitól piaci részesedést hódítson el.

A következő két év stratégiáját ábrázoló 6. táblázatból jól látszik, hogy a vállalatok véleménye jobban megoszlik a követendő stratégiáról, bár továbbra is vezet a költségcsökkentés/hatékonyságnövelés, de már 10%-kal többen helyezik

6. táblázat

Hazai tőkével privatizált vállalatok
célkitűzései és stratégiája (%)
n=154

Az elmúlt két év		A következő két év	
Célkitűzés	Stratégia	Célkitűzés	Stratégia
Túlélés 72	Költségcsökkentés 67	Túlélés 31	Költségcsökkentés 40
Rövid távú profit 8	Piaci terjeszkedés 23	Rövid távú profit 4	Piaci terjeszkedés 35
Hosszú távú piaci térnyerés 20	Piaci részesedés elhódítása 10	Hosszú távú piaci térnyerés 65	Piaci részesedés elhódítása 25

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

a piacbővítést a középpontba, illetve kétszeresére nőtt azon vállalatok száma, amelyek piaci részesedés elhódítására törekednek az elmúlt évhez képest.

A vállalatok piaci versenyben elfoglalt helyét a Porter-i modell versenytényezői alapján elemezzük, amelyek a vevők, szállítók alkupozícióját, a versenytársak közötti vetélkedés mértékét, valamint az új belépők és helyettesítő termékek fenyegetését foglalják magukban. A modell értelmében az öt versenytényező együttesen szabja meg az iparágban a verseny élességét és jövedelmezőségét. A legerősebb tényezők pedig döntő szerepet kapnak a stratégia kialakításában.

a) Vevők

A hazai tőkével privatizált vállalatoknál a legjelentősebb vevőcsoportot (68%) más cégek, üzleti vállalkozások jelentik. A vállalatok megközelítőleg egyharmada lakossági fogyasztók igényeit elégíti ki. Az állam mint vevő mindkét esetben elhanyagolható, néhány százalékot tesz ki. Tehát a vállalatok nagyobb része szervezeti piacon értékesít, ezzel magyarázható a homogén vevői igények magas aránya (46%). Szintén a szervezeti piac túlsúlyából következik, hogy a vállalatok 79%-a erős alkupozícióval rendelkező vevőket szolgál ki. Az adott piaci igények változására vonatkozóan elmondhatjuk, hogy a vállalatok több mint felénél a piaci igények lassan változnak, 43%-nak pedig gyorsan változó igényeket kell kielégítenie.

b) Szállítók

79% esetében belföldi cégek a szállítópартnerek, és csupán 18%-kal képviseltetik magukat a külföldi cégek. Az állam szerepe – csakúgy mint a vevőknél – néhány százalékra (3%) korlátozódik. A szállítók alkupozíciója kedvezőbben alakul, mint a vevőké, itt a vállalatok kevesebb mint felének (47%) kell erős, koncentrált szállítókkal szembenéznie, a többi vállalat mérsékelt, vagy esetleg gyengébb erejű szállítóktól rendel.

c) Új belépők, helyettesítő termékek

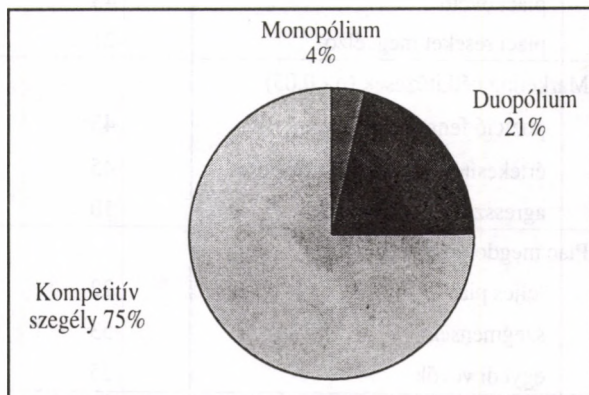
A piaci mozgást jól leírja az új belépők valószínűsége, amely szerint a vállalatok majdnem felénél ennek mérsékelt, 29%-uknál pedig nagy az esélye. A helyettesítő termékek megjelenése viszont fenyegetőbben alakul, mivel 47% esetében ez nagy valószínűséggel bekövetkezhet, míg 31%-nál ennek mérsékelt a jelentősége, 21% szerint pedig ettől nem kell tartani.

d) Piaci verseny

A piac szerkezetét tekintve a hazai tőkével privatizált vállalatok háromnegyede a kompetitív szegély egy tagjaként van jelen a piacon, 21% oligopóliumként működik, a vállalatok 4%-a

1. ábra

Hazai tőkével privatizált vállalatok
n=154



pedig monopol pozíciókkal rendelkeznek. (1. ábra) A piaci struktúrából következően az esetek jelentős részében (84%) az erős verseny jellemző, ahol a versenytársak csak lassan vagy egyáltalán nem változnak, 23%-os arányban pedig kialakulatlan piaci struktúrában működnek.

A piaci lehetőségeket alapvetően meghatározza a piac növekedési üteme. A hazai tőkével privatizált vállalatok esetében meglehetősen aggasztó, hogy a vállalatok 70%-a érett vagy hanyatló piacon tevékenykedik, s csupán 11%, amely új, kialakulóban lévő iparágban működik. Az előbbieket támasztják alá a technológiai változásra vonatkozó válaszok is, a cégek 74%-ának nem kell tartania a gyors változásoktól.

A magyar befektetők bevonásával privatizált vállalatok versenyhelyezete a következőképpen jellemezhető:

- ☐ erős alkupozíciójú vevők,
- ☐ megközelítőleg egyenrangú szállítók,
- ☐ kevés új iparágba belépő,
- ☐ fenyegető termékhelyettesítés,
- ☐ sokszereplős erős verseny,
- ☐ érett, illetve hanyatló piac.

A vállalatok versenyhelyezete piaci pozíciójukban tükröződik. Az általunk vizsgált vállalatok piaci helyzetét a 7. táblázatban szereplő adatok mutatják, amelyek lehetővé teszik a különböző tulajdonszerkezetű vállalatcsoportok összehasonlítását is.

A vállalatok piaci pozíciója (%)

	Részben privatizált vállalatok n=32	Teljesen privatizált vállalatok n=122	Magánvállal- kozások n=224	Minta n=589
Piaci pozíció ($p < 0,05$)				
domináns	34	40	21	40
piackövető	45	47	55	44
piaci réseket megcélzó	21	13	24	17
Marketing célkitűzések ($p < 0,05$)				
pozíció fenntartása az	45	44	49	44
értékesítés folyamatos növelése	45	48	48	49
agresszív eladásnövelés	10	8	3	7
Piac megdolgozása ($p < 0,11$)				
teljes piac	22	15	13	17
szegmensek	53	57	53	56
egyedi vevők	25	28	34	27
Termékminőség ($p < 0,05$)				
jobb	24	15	30	29
ugyanolyan	69	81	69	69
rosszabb	7	4	2	2
Szolgáltatás színvonala ($p < 0,08$)				
magasabb	30	24	32	34
ugyanolyan	63	70	66	63
alacsonyabb	7	6	2	3
Árszínvonal ($p < 0,05$)				
magasabb	7	9	8	12
ugyanolyan	83	56	63	61
alacsonyabb	10	35	29	27

p=szignifikancia szint ($p < 0,05$: statisztikailag megbízható)*

* Statisztikailag mindegyik megbízható – az adott megbízhatósági szinten, de gyakorlatban a 0,05-ös érték elfogadása a szokásos – és általában elégséges. (Szerk.)

A táblázat adatait értékelve elmondhatjuk, hogy a teljesen privatizált, magyar tulajdonban lévő vállalatok piaci pozíciója erősebb, mint a részben privatizált, vagy akár a magánvállalatoké, több a domináns vállalat és jóval kevesebb a piaci réseket megcélzó. A teljesen privatizált vállalatok elsősorban piaci szegmenseket céloznak meg, s alapvetően védekező, illetve értékesítésnővelő marketingstratégiát követnek. A termékminőség és a szolgáltatások színvonala a versenytársakkal azonos, viszont igyekeznek a versenytársak árai alá kínálni.

A részben privatizált vállalatok között kevesebb a domináns vállalat, marketing célkitűzéseiket tekintve a védekezés és az értékesítés növelése kap prioritást, bár ebben a csoportban található a legnagyobb arányban a vezető szerepre törekvő cég.

A hazai magánvállalatok helyzetét alapvetően meghatározza az, hogy a cégek 80%-a 300 fő alatti létszámmal működik, tehát kis- és középméretű vállalkozások tartoznak ebbe a csoportba. Természetesen itt a legnagyobb a piackövetők és a kis, piaci réseket megcélzók aránya, akik leg-

főképpen a védekezésre és a forgalomnövelésre koncentrálnak. Piaci pozíciójukból adódóan szegmensek és egyedi vevők igényeit szolgálják ki. Nagyobb hangsúlyt fektetnek termékeik és szolgáltatásaik színvonalára, mint az előző két vállalatcsoport. Az árszínvonalat megpróbálják a konkurenciával azonos, illetve alacsonyabb szinten tartani.

A privatizációval kapcsolatos második feltevéseink beigazolódtak, tehát a privatizált cégek nagyobb arányban alkalmaznak szegmentációt, különösen a már teljesen magántulajdonba került vállalatokra érvényes ez, s ennek következtében több a meghatározó szereppel bíró cég is. A domináns szerep megtartásához azonban a privatizált vállalatoknak jobb minőségre és magasabb színvonalú szolgáltatásokra kell törekedniük.

A privatizáció hatása a magyar vállalatok által alkalmazott marketingeszközökre

A marketingtevékenységet leíró adatokat ábrázolja a 8. táblázat három – magyar tulajdonban lévő privatizált és magánvállalatok, illetve külföldi érdekeltségű – vállalat típusra bontva.

A marketingeszköztár bármely elemét vizsgálva a külföldi tulajdonban lévő vállalatok járnak az élen a marketingstratégia gyakorlati megvalósításában, amely főként a külföldi tulajdonos által behozott vezetési, marketingismereteknek köszönhető. A hazai kézen lévő vállalatok között nem túl jelentősek a különbségek.

A magyar privátszektor a *termékfejlesztést és márkaépítést* illetően kedvezőbb képet mutat a privatizált vállalatokhoz képest. 7%-kal magasabb azon vállalatok aránya, amelyek nagyobb fontosságot tulajdonítanak a márkaépítésnek, s többen tartják magukat piacvezetőnek az innovációban. Az előbb említett adatokat azonban kellő óvatossággal kell kezelni, mivel a magáncégek között a nagyobb méretű vállalatok (300 fő foglalkoztatott fölött) jóval kisebb arányt képviselnek, mint a hazai, privatizált cégek között, ami egyben azt is jelent, hogy vagy sokszereplős piacon működnek, vagy kis piaci szegmenseken, egyedi vevők igényeit elégítik ki, így innovációs tevékenységüket is ennek tudatában kell értékelni.

A hazai privatizált vállalatok nem mutatnak kiemelkedő teljesítményt a termékpolitikát te-

8. táblázat

Különböző tulajdonszerkezetű vállalatok által alkalmazott marketingeszközök (%)

	Magán-vállalatok n=224	Hazai tőkével privatizált vállalatok n=154	Külföldi érdekeltségű vállalatok n=148	Összesen n=589
<i>Termékpolitika</i>				
Erős márkák létrehozása	30	23	55	35
Nincs termékfejlesztés*	59	61	72	64
Versenyutáráskövető innováció	37	43	24	36
Piacvezető innováció	58	49	73	59
<i>Árpolitika</i>				
Magas árak*	72	78	58	70
Állami árszabályozás*	84	84	88	84
<i>Kommunikációs politika</i>				
Szakkiállítások, vásárok	44	49	66	52
Ügynöki hálózat	21	20	34	24
PR-tevékenység	20	32	52	34
Direktmarketing	32	38	45	36

* Az adatok a „nem ért egyet” válaszok százalékait tükrözik.

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

Megjegyzés: A táblázatban szereplő adatok megbízhatósági szintje 95%.

kintve. Mind a magánvállalkozásokhoz, mind a külföldi tulajdonban lévő vállalatokhoz képest kisebb hangsúlyt helyeznek a termékpolitikára, viszont többségük úgy nyilatkozott, hogy végeznek a vállalatnál termékfejlesztést. Természetesen az is meghatározza ezen vállalatok helyzetét, hogy a privatizáció után mindössze egyharmaduknak állt rendelkezésére nagyobb finanszírozási forrás, s a szűkös pénzügyi helyzetük miatt nincs lehetőségük arra, hogy a termékfejlesztésbe, márkáépítésbe befektessenek.

Vállalattípustól függetlenül a magyar vállalatok 40%-a teljes termékkínálatra törekszik, s fontosnak tartja a szolgáltatások színvonalát. A vállalatok többsége azonban termékeinek paramétereit az általa megcélzott piaci szegmensek igényeihez igazítja, s megközelítőleg ugyanennyien egyedi igényekhez alakítják termékeiket. Azon vállalatok aránya, amelyek a szabványosítás költségcsökkentő, hatékonyságnövelő előnyeivel élnek, mindössze 40%-ot tesz ki.

Az *árpolitika*, *árképzés* eredményeinek értékelése összetettebb feladat, ugyanis figyelembe kell venni a vállalatok látszólag ellenmondásos, de valójában racionális érdekeit. A 8. táblázat adatai egyrészt azt mutatják, hogy semmiképpen nem érdemes a versenytársak árai fölé menni, hanem azonos, illetve ennél alacsonyabb áron kell értékesíteni a termékeket, hogy versenyképesek maradjanak a piacon. Másrészt azok a vál-

cégek közül kevesebb azoknak az aránya, akik a versenytársaik árai alá akarnak kínálni. A magyar vállalatok helyzetét a 2. ábra világítja meg.

Az adatok egyértelműen arra utalnak, hogy a vállalatok árelfogadók, 81%-uk esetében a fize-tőképes kereslet a meghatározó, több mint felének pedig a versenytársa dönt arról, hogy milyen árat érvényesíthetnek a piacon. Mindössze 17% azon magyar vállalatok aránya, amelyek saját piacukon maguk határozzák meg az árakat.

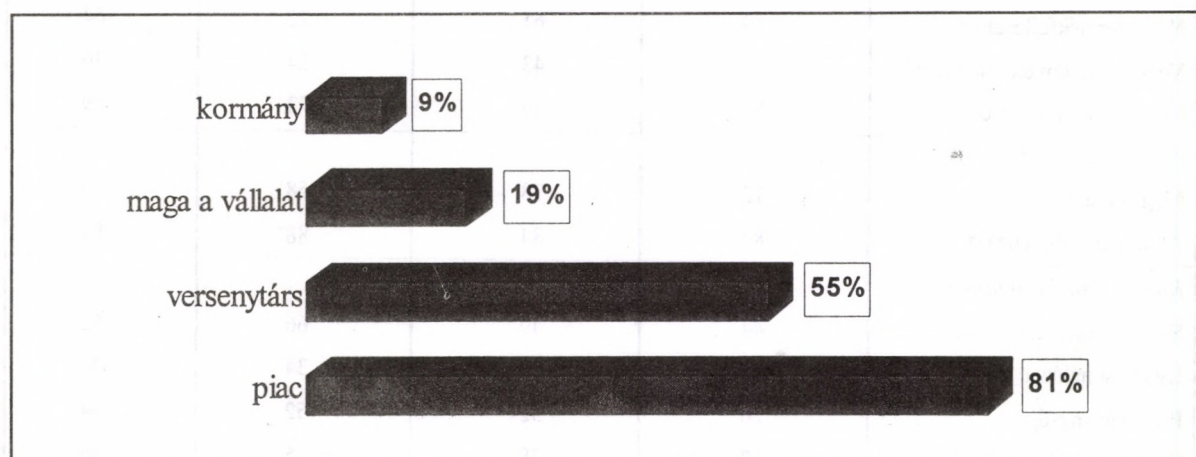
A magyar vállalatok *értékesítési rendszerére* jellemző, hogy a cégek több mint fele (69%) közvetlenül értékesíti termékeit, amelyet a szervezeti piac viszonylag magas aránya indokol. A közvetlen értékesítés mellett a cégek 47%-a közvetítőket is beiktat a termék forgalmazásába, nem jellemző viszont a kizárólagos értékesítési hálózat alkalmazása.

A *marketingkommunikáció eszközei* nagyobb szerepet kapnak a privatizált vállalatoknál. A privatizált cégek aktívabb PR-tevékenységet folytatnak, nagyobb arányban vesznek részt szakkiállításokon, szakmai vásárokon, valamint direkt marketinget is többen alkalmaznak. A magánvállalkozások összességében – főként a kisebb méretű vállalatok túlsúlya miatt – kevésbé használják a kommunikációs eszközöket, valószínűleg fontosabb szerepet kap a személyes eladás, mintegy egyötödük alkalmaz ügynöki hálózatot.

A marketingstratégia kivitelezését vizsgálva

2. ábra

Az árképzést meghatározó tényezők
a magyar privatizált vállalatok esetében (%)
n=154



latok, amelyek képesek magasabb árakat érvényesíteni a piacon, nagyobb nyereségre (a költséghatékonyságtól eltekintve) tesznek szert. Ezzel magyarázható például, hogy a külföldi

megállapítható, hogy a külföldi tőkerészesedéssel rendelkező vállalatok mutatnak fel egyértelműen jobb eredményeket, míg a magyar tulajdonban levő privatizált vállalatok és a magánvállalatok

Különböző vállalatípusok pénzügyi teljesítményének összehasonlítása
(%)

	Részben privatizált vállalatok n=122	Teljesen privatizált vállalatok n=32	Magán- vállalkozások n=224	Összesen n=589
<i>Elmúlt évi forgalom</i> ($p < 0,05$)				
50 mFt alatt	10	21	21	16
51-300 mFt	32	42	47	38
301-1000 mFt	29	16	24	23
1000 mFt fölött	29	21	8	23
<i>Elmúlt évi adózás előtti nyereség</i> ($p < 0,05$)				
10 mFt alatt	39	36	46	37
10-50 mFt	33	25	23	22
50-100 mFt	3	8	5	7
100-500 mFt	3	5	4	8

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

p: Szignifikancia szint ($p < 0,05$: statisztikailag megbízható)

néhány kivételtől eltekintve hasonló színvonalon kivitelezik marketingtevékenységüket.

A privatizáció hatása a magyar vállalatok pénzügyi teljesítményére

Az elmúlt évi forgalom megoszlásából jól lehet következtetni az adott vállalatcsoport struktúrájára. (9. táblázat) A részben privatizált vállalatok mutatják a legegyenletesebb eloszlást, bár ebben a csoportban a legnagyobb a magas évi forgalommal rendelkező vállalatok, s a legkisebb az 50 millió Ft alatti kategóriákba tartozók aránya, tehát inkább közép- és nagyvállalatok tartoznak ide. A teljesen privatizált cégek szerkezete hasonló, a magánvállalkozások forgalmi adatai jól tükrözik a kisebb és a középvállalatok túlsúlyát.

A forgalmi adatoknál kifejezőbb mutatónak számít az éves profit, amelynek vállalatcsoportonkénti megoszlása szintén a 9. táblázatban található.

Az adózás előtti eredmény azt mutatja, hogy a részben privatizált, részben állami tulajdonban lévő vállalatok többsége – magas forgalmukhoz viszonyítva – a legalacsonyabb nyereségkategóriákban képviselteti magát, jóllehet az alacsony

nyereségkategória túlsúlya a másik két vállalatípusnál is jellemző. Összességében elmondhatjuk, hogy a magyar tulajdonban lévő vállalatok többsége alacsony értékű nyereséggel dolgozik.

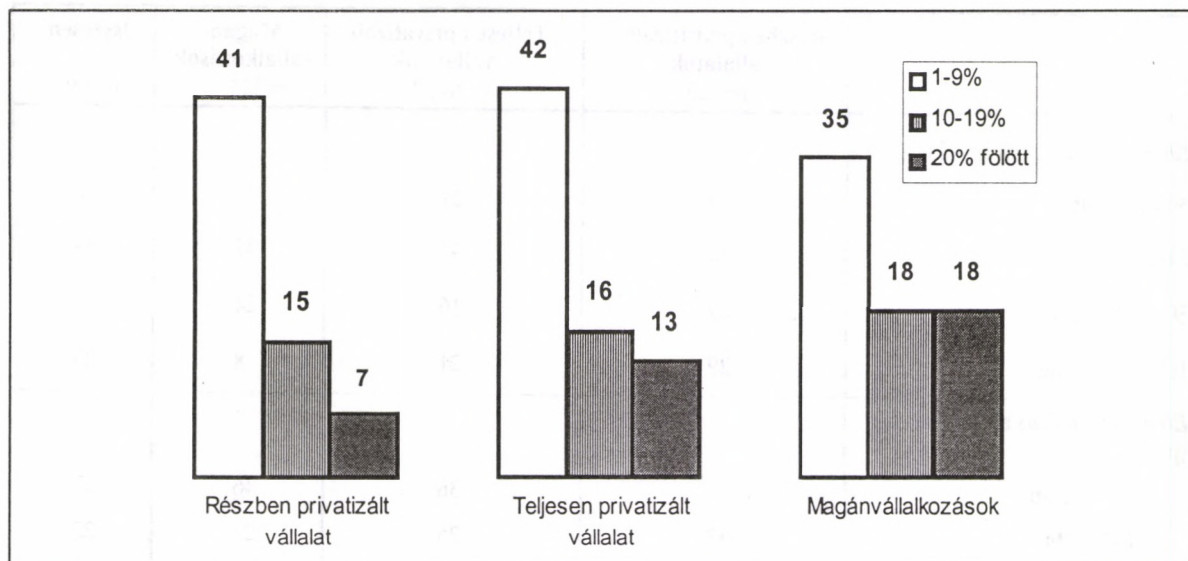
A tőkemegtérülés általában 1–9% körül alakul mindegyik vállalatípusnál. Érdekes, hogy a 20%-nál magasabb tőkemegtérülés leginkább a magánvállalatoknál jellemző, amely a kisvállalkozások alacsony lekötött tőkeállományával, rugalmas üzletpolitikájával magyarázható. A részben privatizált vállalatoknál dolgozik leglassabban a tőke, amelynek egyik oka lehet a tulajdonviszonyok felemássága, a piaci szempontok részleges érvényesülése.

A kiinduló hipotézis, amelyben feltételeztük, hogy a privatizált cégek pénzügyi és piaci teljesítménye jobb mint az állami vállalatoké, csak részben teljesül, mert a pénzügyi eredmény nem elsősorban a privatizációban való részvételtől, hanem sokkal inkább a tőke származási helyétől függ.

Következtetések

Cikkünkben a privatizáció és a marketing kapcsolatát vizsgáltuk empirikus kutatási ered-

Különböző vállalat típusok tőke megtérülésének alakulása (%)



mények alapján, amelyek néhány fontos jelenségre hívják fel a figyelmet.

A privatizált vállalatok piaci teljesítményét és lehetőségeit alapvetően két tényező határozza meg, egyrészt a magántulajdonnal járó szemlélet megjelenése, amely maga után vonja a vállalkozói, valamint marketingismeretek megjelenését, másrészt a privatizáció során bevont tőke eredete, az tehát, hogy külföldi vagy belföldi tőketulajdonosok vásárolták meg a vállalkozást. Az utóbbi a privatizált vállalat anyagi lehetőségeit determinálja.

Az elemzésnél többször kitértünk arra a problémára, hogy a magyar tulajdonba került állami vállalatok pénzügyi forrásai nem bővültek a privatizáció után, amely a hazai befektetők alacsony tőkeberuházási képességére utal. Ezt támasztják alá a leggyakrabban alkalmazott privatizációs technikák is, miszerint a vállalatok jelentős része a spontán privatizáció, valamint vezetői és dolgozói kivásárlás révén került magántulajdonba, a piaci típusú értékesítési formák – versenytárgyalás, részvénykibocsátás – csak néhány százalékot tettek ki. Tőke hiányában a vállalatok mozgástere is igen szűkre szabottá válik, amely főként költségcsökkentési, hatékonyságnövelési törekvésekben nyilvánul meg.

A magántulajdon megjelenése marketing szempontból azonban komoly előrelépést jelentett a vállalatok életében. A hazai tőkével privatizált vállalatok esetében pozitív változások következtek be, bővültek és elterjedtek a vállalkozási ismeretek, erőteljesebben érvényesül a mar-

ketingszemlélet a cégek üzletpolitikájában, amelynek hatására javult a fogyasztókkal és a szállítópartnerekkel való kapcsolat.

A marketing térnyerése a vállalati életben egyértelműen megfigyelhető, jóllehet elsősorban stratégiai, s nem operatív szinten (elkülönült szervezeti egység formájában) ragadható meg.

A stratégiai célkitűzések és marketingstratégia vonatkozásában elmondhatjuk, hogy a vállalatok nagy része az elmúlt években a megváltozott gazdasági körülményekhez próbált igazodni, s csak kevesen tudtak hosszú távú célokat kitűzni. A jövőben várható, hogy ez az alkalmazkodási folyamat a cégek többségénél befejeződik, s a hosszú távú gondolkodás kerül előtérbe. A stratégia is ennek megfelelően fog alakulni, a következő két évre a privatizált vállalatok már nagyobb arányban tervezik piacuk bővítését és piaci részesedés elhódítását.

A vállalatok versenyhelyezete, piaci pozíciója kevésbé biztatóan alakul. A legtöbb cégnek éles versenyben, erős alkuerejű vevőkkel és helyettesítő termékek fenyegetésével kell szembenéznie viszonylag kis növekedési ütemű piacokon, amely minden valószínűség szerint annak köszönhető, hogy a vállalatok versenytársaikhoz mérten kevesebb erőfeszítést tesznek új termékek kifejlesztésére, márkáépítésre.

Fontos szerepet játszik a vállalatok marketingstratégiájában az árképzés. A versenyképes ár a vállalatvezetők szerint – tulajdonszerkezettől függetlenül – a legfontosabb kellék a piaci sikerhez. A magyar tulajdonban lévő cégek többsége

arra törekszik, hogy versenytársainál alacsonyabb áron kínálja termékeit és szolgáltatásait – ez nyilván árelfogadó magatartásukból következik. Azok a vállalatok azonban, amelyek domináns piaci pozícióval vagy külföldi tőkeérdekeltiséggel rendelkeznek inkább a „magasabb ár nagyobb értékért” politikát követik, s nem feltétlenül igyekeznek a versenytársak árai alá kínálni, amely nagyobb profitrátát biztosít számukra. Az alacsony nyereséghányada hazai tőkével privatizált vállalatok pénzügyi teljesítményében is visszatükröződik, hasonlóan kedvezőtlenül alakul a tőkemegtérülés, többségük a legalacsonyabb (ROI 1–9%) kategóriában képviselteti magát.

Irodalomjegyzék

- Berács–Agárdi–Kolos* (1997/a) A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban. *Marketing Tan-szék Időszaki Kiadványok* 1997/1
- Berács–Agárdi–Kolos* (1997/b) A külföldi tőkebefektetés hatása a magyar vállalatok marketing tevékenységére. *Marketing és Menedzsment* XXXI. évf. 3. szám 11–19. oldal
- Kornai János* (1995) Négy jellegzetesség. A magyar fejlődés politikai gazdaságtani megközelítésben. *Közgazdasági Szemle* 12.sz.
- Kovács Árpád–Tömpe István* (1997): Privatizációs folyamatok 1996. Kézirat, 93 old. Megjelenés alatt
- M.E.Porter* (1993) Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei Akadémiai Kiadó, Budapest

E számunk szerzői:

Dr. BERDE Éva kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. DARUKA Magdolna** egyetemi adjunktus, BKE; **Dr. PETRÓ Katalin** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. BERÁCS József** tanszékvezető docens, BKE; **AGÁRDI Irma** tudományos segédmunkatárs, BKE; **KOLOS Krisztina** egyetemi adjunktus, BKE; **Dr. ZOLTAYNÉ Dr. Paprika Zita** egyetemi adjunktus, BKE; **GERGELY Szabolcs** egyetemi hallgató, demonstrátor, BKE; **MAÁR János** nyugdíjpénztári referens, Hungária Biztosító Rt., Székesfehérvár; **VÁMOS György** főtitkár, Országos Kereskedelmi Szövetség; **Jochen RIEKER** és **Jürgen SCHAEFER** a „Manager Magazin” folyóirat munkatársai; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.